

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan metode analisis *Structural Equation Model Partial Least Square* (SEM-PLS), maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Pada penelitian ini, seringkali karyawan menggunakan waktu kerja diluar jam kerja atau pada jam istirahatnya untuk menyelesaikan tuntutan pekerjaan. Sehingga hal ini berdampak pada penambahan waktu kerja mereka dari yang seharusnya, penambahan waktu kerja diluar jam kerja mereka membuat karyawan merasa terbebani dalam menjalankan pekerjaannya dan kemudian mengakibatkan penurunan kepuasan dalam bekerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi beban kerja karyawan maka akan semakin rendah kepuasan kerja karyawan.

2. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Apabila kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan dinilai baik oleh karyawan, tentu kecenderungan *look for a new job* dan *thinking of quitting* akan rendah. Sebaliknya, apabila kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, dan standar pekerjaan dinilai buruk, maka kecenderungan *look for a new job* dan *thinking of quitting* akan tinggi.

3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Kepuasan kerja berkaitan dengan prospek pekerjaan yang

dilakukan, apakah memberikan harapan untuk berkembang atau tidak. Semakin aspek-aspek harapan terpenuhi, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kematangan psikologi dan pada gilirannya akan menjadi frustrasi dan memutuskan untuk keluar dari perusahaan.

4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Perusahaan perlu mengembangkan karir karyawan dengan baik supaya produktivitas dan loyalitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu mampu melakukan hal yang terbaik dan membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang memberikan dampak pada peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan karyawan. Semakin meningkat pengembangan karir yang ada selama ini maka menyebabkan kepuasan kerja karyawan semakin meningkat.
5. Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang mendapatkan kesempatan karir yang luas akan mendapatkan banyak pengalaman dan pengetahuan yang baru yang hal yang tersebut akan berdampak kepada naiknya jabatan dan kompensasi yang diterimanya. Karyawan dengan kesempatan karir yang diberikan oleh perusahaan akan tetap bertahan di perusahaan tersebut dan enggan untuk meninggalkan perusahaan begitu sebaliknya.
6. Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir merupakan salah

satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja inilah yang di dalam penelitian ini yang ditemukan mempengaruhi ada atau tidaknya *turnover intention*. Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan adalah faktor yang menentukan niat para karyawan untuk tetap bekerja atau berhenti dari perusahaan. Peningkatan pengembangan karir harus dapat meningkatkan kepuasan kerja sehingga *turnover intention* dapat dikurangi.

7. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Semakin tinggi persepsi terhadap beban kerja maka tentu saja akan semakin tinggi juga intensi untuk meninggalkan suatu perusahaan sebaliknya apabila semakin rendah maka tentu saja akan semakin rendah juga *turnover intention* dikarenakan karyawan tersebut sudah nyaman dan merasa cukup puas tidak merasa tertekan di dalam suatu perusahaan tersebut. Ketidakpuasan kerja merupakan penyebab dari karyawan untuk mulai berpikir keluar dari organisasi. Karyawan akan mengevaluasi keuntungan dari mencari pekerjaan yang baru dengan biaya keluar yang akan didapatkan. Hal ini dapat dikatakan pantas karena manusia mencari sesuatu yang lebih baik dan terus lebih baik lagi dibandingkan yang sebelumnya.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Adapun implikasi teoritis dari pengembangan teori terdahulu adalah:

1. Beban kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
 Penelitian ini sejalan dengan Mustapha dan Ghee (2013) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh negatif terhadap kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang memiliki beban kerja yang tinggi maka kepuasan kerjanya akan menurun. Cole, et. al (2004) menyatakan tekanan beban kerja yang berlebihan dapat berdampak negatif pada mental pekerja serta memicu terjadinya stress kerja, dan hal ini mengarah pada penurunan kepuasan kerja mereka. Adanya penerapan beban kerja membuat karyawan dituntut untuk mengeluarkan seluruh potensi yang dimiliki.
2. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Putra (2012) menyatakan target yang harus dicapai adalah pandangan mengenai hasil kerja yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Target yang harus dicapai adalah salah satu faktor yang mempengaruhi beban kerja karyawan. Isik U. Zeytinoglu, Margaret Denton, Sharon Davies, Andrea Baumann, Jennifer Blythe, dan Linda Boos (2007) yang menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif dan signifikan pada keinginan berpindah (*turnover intention*).
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap aspek-aspek pekerjaannya.

Kepuasan kerja meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluatif emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pekerja dan banyaknya yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Vincencia Maggy Luntungan dan Farlene Rumokoy (2016).yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keinginan berpindah (*turnover intention*).

4. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Veithzal Rivai (2003) mengemukakan bahwa tujuan mendasar dari pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Perusahaan perlu mengembangkan karir karyawan dengan baik supaya produktivitas dan loyalitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu mampu melakukan hal yang terbaik dan membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang memberikan dampak pada peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan karyawan. Danu Budi Utomo (2014) menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
5. Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Hunter, Felix dan Tan (2008) yang menyatakan bahwa terdapat hubungan

yang negatif antara jenjang karir dengan turnover intention. Artinya seseorang yang mendapatkan kesempatan promosi sesuai dengan yang diinginkan akan merasa puas dan keinginan untuk keluarnya rendah. Gangaram Biswakarma (2016) menyatakan pengembangan karir mempunyai pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan pada sektor perbankan di Nepal.

6. Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan. Porter dan Steers dalam Muliana (2013) berpendapat bahwa berhenti atau keluarnya karyawan kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Robbins (2003:32) juga mengemukakan ada beberapa cara yang dilakukan oleh karyawan untuk mengungkapkan ketidakpuasan kerja, salah satunya dengan meninggalkan pekerjaan termasuk mencari pekerjaan lain.
7. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan. Menurut Pradana dan Salehudin (2015), kelebihan beban kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan turnover intention melalui kepuasan kerja dan hubungan stres kerja. Moh. Askiyanto, Budi Eko Soetjipto, Suharto (2018) juga menyatakan bahwa beban kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan pada keinginan berpindah melalui kepuasan kerja.

5.2.2 Implikasi Manajerial

Adapun implikasi manajerial dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Beban kerja di perusahaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Beban kerja yang tinggi membuat para karyawan tidak puas terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Oleh karena itu, pihak manajemen harus membuat *job description* yang jelas bagi setiap karyawannya.
2. Beban kerja di perusahaan ini cukup tinggi, yang dimana beban kerja sangat berpengaruh terhadap keinginan berpindahnya karyawan (*turnover intention*). Hal ini tidak boleh dibiarkan karena beban kerja yang tinggi akan membuat seseorang memiliki keinginan berpindah, maka dari itu pihak manajemen harus mampu membuat *job description* yang jelas bagi setiap karyawan serta mengajarkan pengetahuan mengenai *job enlargement*, dengan tujuan agar setiap karyawan mengetahui benar apa yang harus mereka kerjakan disertai kemampuan dan rasa untuk saling tolong menolong dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap *turnover intention*. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka semakin rendah *turnover intention*nya. Kepuasan kerja di perusahaan ini masih sangat rendah. Untuk menekan tingkat niat keluar karyawan, pihak manajemen harus menjaga karyawan dengan memberikan kepuasan kerja yang tinggi. Manajemen dapat memberikan penghargaan bagi karyawan berprestasi, selain itu menjaga hubungan dengan karyawan juga penting untuk dilakukan dengan manajemen agar kepuasan kerja karyawan terus meningkat. Hal tersebut dapat dilakukan dengan mengadakan *family gathering* dan sejenisnya.

4. Pengembangan karir mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Untuk menciptakan karyawan yang puas terhadap pekerjaannya, perusahaan perlu mengembangkan karir karyawan dengan baik supaya produktivitas dan loyalitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu mampu melakukan hal yang terbaik dan membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang memberikan dampak pada peningkatan kinerja yang berujung pada kepuasan karyawan.
5. Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Untuk menekan tingkat niat keluar karyawan, pihak manajemen dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir yang lebih luas agar karyawan mendapatkan banyak pengalaman dan pengetahuan dan hal baru. Dengan begitu karyawan akan merasa lebih dihargai dan akan tetap bertahan di perusahaan tersebut dan enggan untuk meninggalkan perusahaan
6. Pengembangan karir berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja. Pengembangan karir merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan karir yang lebih luas sehingga tingkat *turnover intention* dapat dikurangi.
7. Beban kerja berpengaruh positif terhadap *turnover intention* melalui kepuasan kerja karyawan. Apabila karyawan semakin terbebani maka akan menyebabkan *turnover intention* yang lebih tinggi dibandingkan dengan persepsi terhadap beban kerja seseorang yang rendah. Oleh karena itu, pihak

manajemen harus membuat job description yang jelas bagi setiap karyawannya. Agar antara karyawan mendapat tugas dan pekerjaan secara adil.

5.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan diatas, maka saran yang dapat diberikan oleh peneliti adalah:

1. Perusahaan harus lebih memperhatikan lagi beban kerja beban kerja yang dirasakan oleh karyawan karena beban kerja yang rendah yang dirasakan oleh karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan di suatu perusahaan.
2. Perusahaan harus lebih memperhatikan lagi beban kerja yang dirasakan oleh karyawan karena beban kerja merupakan salah satu faktor yang dapat menjadi pertimbangan bagi karyawan untuk tetap menetap atau meninggalkan perusahaan.
3. Perusahaan diharapkan untuk mengusahakan menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan dikarenakan kepuasan kerja yang tinggi dapat meminimalkan turnover intention. Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan beberapa cara, antara lain: memberikan upah yang adil dan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan, tunjangan yan memadai, memberikan kesempatan promosi untuk jenjang karir yang lebih baik dan dapat diterima oleh karyawan, dan yang menyangkut dengan pekerjaan yang diberikan dan isi pekerjaan.

4. Perusahaan diharapkan lebih memperhatikan pengembangan karir para karyawan PT. Bank Panin, Tbk sehingga akan tercipta kepuasan kerja karyawan yang lebih baik.
5. Perusahaan perlu memberikan informasi secara terbuka kepada karyawan apabila diadakannya program-program yang mendukung pengembangan karir karyawan seperti pelatihan dan seminar agar karyawan juga mengetahui bahwa mereka mempunyai hak dan karyawan pun merasa lebih dihargai dan akan tetap bertahan di perusahaan.